GUIDE DE PROCEDURE

DE LA COOPERATION REGIONALE (FCR)

POUR L'ANNEE 2009

GUIDE PRATIQUE POUR LA GESTION DES FONDS DE COOPERATION REGIONALE

Cahier n°1

SOMMAIRE

I/ Le FCR : éléments de définition……..page 5

II/ Objectifs et modalités……...page 6

A/ Objectifs

B/ Modalités

- Les critères d'éligibilité
- Les domaines de coopération éligibles
- Les actions de coopération éligibles
- Les critères financiers

III/ Organisation et gestion du FCR……page 9

A/ Les acteurs des FCR

- Les gestionnaires de l'instrument
- Les gestionnaires d'un projet

B/ La mise en place du projet

C/ La finalisation du projet

- Le bilan à mi-parcours
- Le bilan final

IV/ Quelques conseils spécifiques……...page 19

A/ Définition et mise en œuvre du projet

B/ Partenariat

C/ Responsabilité des partenaires du FCR et expertises extérieures

D/ Communication et Promotion

E/ Evaluation et perspectives

I/ LE FCR : ELEMENTS DE DEFINITION

➢ ***Favoriser les échanges pour garantir un développement économique pérenne***

L'environnement des collectivités d'Outre-mer a été, jusqu'à une période récente, caractérisé par des relations exclusivement limitées à la métropole. Depuis une quinzaine d'année pourtant, cette tendance s'atténue et **les actions de coopération des collectivités se redéploient aujourd'hui en grande partie vers la zone géographique dans laquelle elles s'insèrent**. Cette évolution présente le principal avantage de permettre un accroissement des échanges, eux-mêmes facteurs de développement et de retombées positives, notamment en termes de rayonnement de la France
Les spécificités de l'outre-mer et leurs acquis constituent en effet des atouts considérables qui méritent d'être mis en exergue : **population jeune, patrimoine naturel, richesse culturelle, pôles d'excellence reconnus** (aéroports, hôpitaux, universités, instituts de recherche, lutte contre les catastrophes naturelles, filières pêche/aquaculture, etc…).
La présence de la France outre-mer, et ses nombreux savoir-faire dans des domaines multiples, sont autant d'opportunités pour les pays voisins de disposer de partenariats de qualité, gages d'enrichissement intellectuel et économique pour l'ensemble de la région concernée.

➢ ***La mise en place de stratégies régionales en zone Caraïbe pour réduire l'isolement de la Guadeloupe***

La mise en place de stratégies régionales répondant aux enjeux spécifiques des collectivités territoriales d'outre-mer (CTOM) et des Etats souverains voisins doit progressivement conduire à réduire l'isolement de la Guadeloupe en développant les échanges au sein même de la zone Caraïbe.
Le Fond de coopération régionale (FCR), alimenté par les crédits de l'Etat, a ainsi été créé par la Loi d'Orientation pour l'Outre-Mer du 13 décembre 2000, qui concerne les Départements Français d'Amérique et la Réunion. Il peut recevoir des dotations du département, de la région, de toute autre collectivité publique ou de tout organisme public.
C'est donc au titre de cette loi et plus particulièrement sous couvert de l'article 7 « Insertion économique et coopération régionale » du Budget Opérationnel de Programme (BOP) 123 intitulé Coopération régionale, que la Guadeloupe bénéficie d'une enveloppe approchant les 600 000 euros pour l'année 2008, destinée à cofinancer toute action en faveur du développement économique, social, culturel et institutionnel de la Caraïbe.

➢ ***La mise en synergie des subventions françaises et européennes***

A partir de septembre 2008, le FCR et le programme européen INTERREG IV « Espace Caraïbe » coordonnent leurs champs d'interventions par la mise en adéquation de leurs procédures de demande de cofinancement. Dès lors, en réponse à un appel à projet commun, tout porteur de projet pourra télécharger un formulaire de candidature sur les sites de la préfecture ou du Service Technique Commun (STC)[1] qu'il conviendra par la suite de renvoyer en version électronique et papier à la Préfecture pour les dossiers FCR, au STC pour les demandes INTERREG. Après analyse et délibération d'un comité de sélection composé de membres du STC, de représentants de l'Etat, de conseillers régionaux et généraux, le porteur de projet sera informé de l'issue de sa demande de cofinancement dans un délai de trois mois à compter du dépôt de dossier. Les projets retenus en comité de gestion pourront alors faire l'objet de trois possibilités de cofinancement : un financement FCR seul, INTERREG uniquement ou FCR/INTERREG de façon conjointe.

[1] Le STC est une autorité rattachée au Conseil régional de Guadeloupe. Il assure la gestion opérationnelle du programme INTERREG IV. Il est an charge d'informer et d'accompagner les porteurs de projet, mais aussi d'opérer un suivi administratif, financier et physique de la programmation des dossiers sélectionnés.

II/ OBJECTIFS ET MODALITES DU FCR

A/ Objectifs

- Impulser une dynamique de coopération en finançant prioritairement des projets entre la Guadeloupe et les pays de la zone Caraïbe.

- Créer les conditions d'un développement économique et social durable en intégrant la Guadeloupe dans son environnement régional.

B/ Modalités

Les critères d'éligibilité des projets

- Ils doivent associer au moins un partenaire guadeloupéen à **une ou plusieurs collectivité(s) ou organisme public étranger** de la zone Caraïbe.

- Le FCR n'intervient qu'en **cofinancement.** Un effet démultiplicateur doit être recherché en relation avec les autres instruments financiers tels que les fonds européens (INTERREG IV), ceux dédiés à la coopération décentralisée, les fonds propres des collectivités, etc…

- Les candidatures sont ouvertes aux autres Etats voisins, à tout porteur de projet ayant une **vocation de développement économique et social durable.**

Les domaines de coopération éligibles

Une part significative des crédits doit être apportée aux **projets à portée économique** dans des domaines prioritaires où les compétences françaises et/ou étrangères sont reconnues et exportables. Ces projets peuvent se révéler fructueux et innovants en matière de collaboration, d'échanges de savoir-faire, aboutissant éventuellement à la création d'autres projets éligibles en matière de coopération régionale.

Exemples de domaines éligibles :

- ***La recherche agronomique***
- ***L'environnement***
- ***La formation professionnelle***
- ***Le transport interrégional***
- ***La santé publique / le social***
- ***La culture/ le sport***

Cette liste n'est pas limitative et peut être complétée en fonction des stratégies locales.

Les actions de coopération éligibles

Les actions de coopération peuvent prendre différentes formes :

- Echanges d'expériences et de savoir-faire ;
- Assistance technique, mission d'expertise et d'évaluation ;
- Echanges de professionnels, de personnel ;
- Organisation et participation à des séminaires, conférences, expositions ;
- Etudes et publications conjointes ;
- Montage de projets pilotes communs ;
- Évènements, salons, foires, missions économiques.

Les critères financiers

Afin de démontrer un **réel partenariat** et un véritable échange entre les régions ultra-marines françaises et les Etats qui leur sont voisins, des taux de subventions ont été établis. Il est demandé que :

- Le taux d'accompagnement des projets par les FCR soit au **maximum de 35%** (taux variable en fonction des projets et auquel il peut être possible de déroger à titre exceptionnel et sur avis conforme et motivé du Préfet)
- Le **taux de participation des partenaires étrangers** dans les projets FCR soit au **minimum de 10%**

*Les **dépenses éligibles** devront être présentées aux comités de gestion et justifiées par des factures. Elles sont en principe liées aux frais suivants :*

- *d'étude ou d'expertise si nécessaire,*
- *de personnel,*
- *de déplacement, de séjour,*
- *de communication,*
- *de traduction,*
- *de réunion,*
- *de frais généraux,*
- *de dépenses imprévues (dans la limite de 10% du budget total),*
- *matériels.*

Les certifications de dépenses liées au FCR doivent être établies en Euros et sont soumises au régime de TVA français.

III/ ORGANISATION ET GESTION DES FCR

A/ Les acteurs des FCR

Les gestionnaires de l'instrument

Deux acteurs principaux sont impliqués dans la gestion du FCR :

La Délégation Générale à l'Outre-Mer fixe les objectifs, les priorités et le calendrier de la mise en œuvre du programme annuel.

Le Comité paritaire ou comité de gestion du FCR dont le secrétariat est assuré par les services du préfet de région**,** se tient au moins deux fois par an et est convoqué par son président, le préfet de région, qui en fixe l'ordre du jour.

Il est composé de :
- trois autres représentants de l'Etat désignés par le Ministre des Affaires Etrangères, le ministre chargé de la Coopération et la Délégation Générale à l'Outre-Mer ,
- deux représentants de la région et deux représentants du département désignés par les présidents des Conseils Général et Régional,
- et, à titre consultatif, le trésorier payeur-général.

Il se prononce de façon définitive sur l'admission des projets à un cofinancement FCR, dossiers qui ont été préalablement sélectionnés lors de la réunion du **Comité technique FCR**. Ce dernier, au cours duquel les projets sont soumis à discussion entre les différents représentants de l'Etat, région et département, se réunit tous les deux mois.

Le comité de gestion se prononce à la majorité, la voix du président étant prépondérante en cas de partage égal des voix.

Un rapport de bilan, d'évaluation et de suivi des opérations menées par les FCR est remis chaque année au Premier Ministre.

A titre informatif

L'Ambassadeur délégué à la coopération régionale : *Il préside annuellement la conférence de coopération régionale qu'il convoque et dont il fixe l'ordre du jour après consultation des comités de gestion. Cette conférence réunit des membres des comités de gestion des FCR des DOM et de Mayotte ainsi que des personnalités, notamment des chefs de mission diplomatique français dans la zone, dont l'audition pour la conférence est jugée utile par l'Ambassadeur, Délégué à la coopération régionale. La conférence est informée des politiques et des programmes de coopération conduits par l'Etat et par les collectivités territoriales et examine les actions permettant de coordonner ces politiques et ces programmes. L'Ambassadeur, dont la mission principale est de promouvoir, dans le cadre défini par la LOOM, l'intégration des DOM dans leur zone géographique et de faciliter la coordination des actions de l'Etat et des collectivités territoriales menées au titre de la coopération régionale, établit à l'attention des Ministres, Préfets et Présidents de Région et Département concernés, un rapport annuel sur le bilan et l'évaluation de cette coopération.*

Les gestionnaires d'un projet

Deux acteurs sont principalement associés dans la gestion du projet de coopération :

Le **Secrétariat Général aux Affaires Régionales** *(auprès de la Préfecture)* a en charge l'assistance technique au projet, à savoir :

- l'établissement de liens contractuels avec le chef du projet,
- conseil, suivi administratif et financier,
- conseil et suivi des activités des projets,
- visite d'assistance sur place
- production d'outils de gestion de projet,
- examen des rapports d'activités,
- audit ou contrôle sur le terrain…

Le **chef du projet ou le maître d'ouvrage** est responsable de la bonne exécution administrative, technique et financière du projet, dans l'esprit du programme.

Par ailleurs, il est :

- le contact privilégié du Secrétariat Général aux Affaires Régionales et doit l'informer de l'avancement du projet, des problèmes et difficultés rencontrées,
- chargé de l'animation du réseau des partenaires et du pilotage technique du projet,
- responsable de la compatibilité interne du projet,
- en charge de la publicité et de la diffusion des résultats du projet.

B/ La mise en place du projet

Un projet de coopération implique une intégration de la part des deux gestionnaires du projet des obligations contractuelles, administratives et financières propres au fonctionnement du FCR.

APPEL A PROJETS

Il est lancé conjointement par les préfectures, les conseils généraux et régionaux en précisant les priorités et modalités de sélection des projets.

Un descriptif précis est alors fourni : objectif du projet, prestation technique, calendrier de présentation, partenariat et co-financement.

↓

DEPOT DE DOSSIER

Il se fait en préfecture dans les délais fixés lors de l'appel à projet

↓

INSTRUCTIONS PAR LES SERVICES DE L'ETAT ET LES COLLECTIVITES TERRITORIALES:

Le projet est soumis aux services déconcentrés de l'Etat en fonction du thème du projet.

Cette étape doit donner lieu à une consultation obligatoire des postes diplomatiques dans les Etats de la région dont la réponse doit être transmise dans un délai d'un mois ; à défaut l'avis sera considéré comme favorable par le comité de gestion. Les projets doivent aussi être transmis à l'Ambassadeur Délégué à la coopération régionale de la zone concernée. (avis consultatif).

↓

ACCEPTATION et VALIDATION DU PROJET

La tenue du comité de gestion valide et officialise les mesures proposées lors du comité technique pour lequel il est préconisé la participation des services déconcentrés et décentralisés de l'Etat concernés par le projet.

↓

LA CONVENTION

La signature de la convention transforme le porteur de projet en bénéficiaire. Cette convention précise clairement les taux de subvention. 50% du montant total accordé au titre des FCR est versé à la signature de la convention et les versements intermédiaires interviennent sur présentation des factures (dont la date d'éligibilité est stipulée) jusqu'à la réalisation du projet.

Si le montant est supérieur à 23 000 euros, il s'agit d'une convention, dans le cas contraire, il s'agira d'un arrêté attributif de subvention.

C/ La réalisation du projet

- **BILAN A MI-PARCOURS**

C'est une étape intermédiaire qui pourrait s'avérer utile dans la réussite du projet de coopération. Ce bilan fait état de l'avancement du projet à mi-parcours ainsi que des dépenses encourues depuis le démarrage du projet.

Comme le rapport final, il se compose : - d'une note de **rapport d'activité**
- d'une note de **rapport financier**

Le rapport d'activité

BILAN A MI-PARCOURS

A/ Identification du projet
-Titre du projet/Acronyme/n°
- Programme
- Date de démarrage/ Date de fin de projet
- Thème
- Identité du chef de projet, du responsable signataire du contrat
- Identité du chef de projet (technique), lien avec la personne morale responsable
- Identité des autres partenaires techniques associés au projet
- Rappel du budget total en euros
- Répartition globale du financement
- Taux de cofinancement du FCR

B/ Evaluation
- Avez-vous réalisé une évaluation en interne de votre projet à ce stade ?
- Y a-t'il eu une réunion de bilan avec l'ensemble des partenaires ?
- Le bilan à mi-parcours est-il satisfaisant ou non au niveau de :
    - l'organisation de la coopération (avis du leader, avis des partenaires)
    - la réalisation du projet (avis du leader/ avis des partenaires) à savoir son état d'avancement, les actions réalisées, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées en matière de gestion financière…
- Le projet répond-il aux objectifs du programme ?

C/ Prévisionnel phase finale
- Programme de travail prévisionnel
- Calendrier d'exécution prévisionnel
- Actions prévues
- Résultats à obtenir
- Modes de diffusion prévus

Le rapport financier :

Le rapport financier doit être constitué des éléments suivants :
- Un compte de résultats
- Un document dactylographié détaillant le compte de résultat qui doit être complété par le responsable du projet. Ce document détaille chacune des 10 lignes du budget.
- Une certification des comptes
- Les factures des dépenses réalisées ou la certification

- **BILAN FINAL**

Ce bilan doit prendre la même forme que le bilan à mi-parcours mais vise à mesurer les résultats directs et indirects de la coopération, le bénéfice que chacun en aura retiré, l'impact local des travaux pour chaque partenaire et à définir l'éventuel moyen de diffusion des résultats. Il est donc au préalable préconisé d'organiser une rencontre entre les différents partenaires dont l'aboutissement sera la rédaction de ce rapport final.

Le rapport final d'activité

I IDENTIFICATION DU PROJET - PARTENARIAT – RESEAU

A/ Identification du projet
- Titre du projet/ Acronyme/ n°
- Programme
- Date de démarrage/ Date de fin de projet
- Thème
- Identité du chef de projet, du responsable signataire du contrat
- Identité du chef de projet (technique), lien avec la personne morale responsable
- Identité des autres partenaires techniques associés au projet
- Rappel du budget total en euros
- Répartition globale du financement
- Taux de cofinancement du FCR

B/ Partenariat
- Identité de chacun des partenaires, en spécifiant pour chacun :
    - l'identité du responsable politique
    - celle du responsable technique de projet du partenaire
    - celle des autres partenaires techniques associés au projet
    - et pour tous : les liens avec les partenaires
- Budget total du partenaire
- Part du cofinancement préfectoral/ Part du cofinancement local
- Taux de cofinancement préfectoral appliqué

C/ Réseau partenarial
- Les antécédents du réseau, ce qui a conduit au projet
- Les caractéristiques du réseau de coopération constitué pour le projet

II ORGANISATION DE LA COOPERATION

A/ Organisation de l'équipe du projet

- Organisation du partenariat politique
- Organisation du partenariat technique
- Répartition des tâches entre les différents participants (leader/ partenaires – politiques/ techniques)
- Rôle des éventuels partenaires techniques extérieurs associés
- Mode de fonctionnement de l'équipe de projet
- Moyens de communication interne et externe
- Système de gestion financière mis en place

B/ Modifications éventuelles/ Difficultés

- Changement éventuel de partenaires
- Changements éventuels d'organisation
- Changement éventuels d'options
- Difficultés

III PHASE INTERMEDIAIRE DE REALISATION DU PROJET

A/ Avancement du projet

- Démarrage du projet : s'est-il fait sans retard ?
- Objectifs communs du projet : les objectifs définis au départ ont-ils été respectés ? (Rappel des objectifs de départ/ Modifications/ Explications)
- Programme de travail : le programme de travail a-t-il été respecté ? (Rappel du programme de travail de départ/ Modifications/ Explications)
- Calendrier d'exécution : le calendrier d'exécution a-t-il été respecté ? (Rappel du calendrier de départ/ Modifications/ Explications)

B/ Les actions réalisées

- Actions prévues : qualification des actions préconisées
- Actions réalisées en phase intermédiaire : respectent-elles les actions prévues initialement ? Qualification des actions/ Modifications/ Explications
- Ont-elles constitué des moyens pertinents pour le développement du projet de coopération ?
- Sont-elles adaptées aux résultats attendus ? L'ont-elles été en phase intermédiaire ?

C/ Les résultats

- Résultats prévus au départ : qualification / quantification des résultats pressentis à la soumission
- Résultats obtenus en phase intermédiaire : respectent-ils les résultats prévus au départ ? Qualification / quantification des résultats obtenus / Modifications / Explications
- Résultats directs / résultats indirects
- Impact/ Bénéfice pour chaque partenaire
- Mode de diffusion des résultats obtenus

ATTENTION : Ajouter en annexe l'ensemble des comptes-rendus, document justifiant les actions réalisées et les résultats obtenus

IV LES RESULTATS FINAUX

A/ Le rapport final financier

Le rapport financier doit être constitué des éléments suivants :
- Un compte de résultat
- Un document dactylographié détaillant le compte de résultat qui doit être complété par le responsable de projet. Ce document détaille chacune des 10 lignes du budget
- Une certification des comptes
- Les factures des dépenses réalisées ou la certification visée du trésorier ou du comptable

La note de rapport final est remise à la **Préfecture** en anglais ou en français à la date indiquée dans l'engagement de coopération. Il permet une évaluation aussi objective que possible du travail entrepris, des résultats et de la pertinence de cette expérience. Il doit également établir clairement la conformité des actions et des moyens utilisés avec la proposition initiale. Il est signé par les partenaires principaux du projet.

B / Evaluation qualitative

Cette note de rapport final doit faire le point sur :

1/ **Les résultats du projet** : réalisation des objectifs du projet. Il s'agit ici de déterminer dans quelle mesure le projet a permis aux partenaires d'atteindre ou de dépasser leurs objectifs respectifs, en regard de ceux que ces derniers s'étaient fixés lors de la soumission.

2/ **Les résultats du réseau partenarial et dynamique de la coopération** : il n'est pas rare que la mise en place d'un projet permette la rencontre ponctuelle d'acteurs participant à d'autres projets de coopération - élus, experts, techniciens, financiers - et que des liens et des échanges voient le jour pendant le déroulement du programme. Si tel a été le cas pour le projet en question, expliquer ces liens et ce qu'ils ont apporté.

3/ **Les leçons de la coopération** : dans cette rubrique doivent figurer les exemples de bonne pratique en matière de gestion de projet ainsi que dans le domaine de coopération traité, qui pourraient être diffusés à d'autres collectivités locales. Les enseignements et les erreurs à éviter devraient être expliqués le plus clairement possible.

4/ **Les modes de diffusion des résultats** : quels sont les résultats qui sont diffusés au niveau local et européen. Comment sont-ils diffusés ?

5/ **Les suites données au projet, au réseau** : il s'agit ici de présenter les actions futures envisagées, les moyens nécessaires et l'état d'avancement des démarches permettant leur mise en place.

6/ **Les recommandations** : finalement, il est utile, suite à l'expérience acquise, de faire part des recommandations et conseils qui pourraient aider à améliorer l'instrument de coopération.

IV/ QUELQUES CONSEILS SPECIFIQUES

A/ Définition et mise en oeuvre du projet de coopération

- L'instrument FCR a pour objectif de **servir en priorité les besoins des partenaires publics prioritaires dans leurs besoins de développement.**

  Si les échanges d'expériences et le travail en réseau sur des problématiques partagées et des méthodes et approches communes sont profitables à l'ensemble des partenaires, celles des partenaires les plus prioritaires dans leur développement doivent en rester les **principales bénéficiaires**.

- Les partenaires qui mènent un projet de coopération FCR doivent se mobiliser pour sa réalisation en organisant **une solide répartition des tâches** entre les représentants politiques et les partenaires techniques au sein de l'équipe de projet.

- Dès le départ, les **objectifs** de l'action de coopération et du projet doivent être **définis et clarifiés** pour chacun des partenaires. Pour ce faire, on établira un **programme de travail avec un échéancier** où apparaissent clairement les tâches de chacun des partenaires et les moyens à mobiliser afin de les accomplir. Ce programme de travail doit être discuté et approuvé par tous les partenaires lors de la première réunion générale du projet, il constitue un code de bonne conduite du travail commun, le dossier d'engagement de la coopération.

- Les **notes de rapports (rapports intermédiaires et finaux)** vont au-delà, dans leur contenu, d'une simple procédure administrative, ils constituent chacun un **bilan d'étape** du projet de coopération.

- Une bonne définition des objectifs au départ et l'établissement d'un programme de travail basé sur un échéancier pour la durée du projet, permettent en cours de route d'évaluer les progrès accomplis, les résultats obtenus.

- **Les deux obstacles les plus couramment rencontrés sont**:

  - Les différences de statuts et de compétences des partenaires qui entraînent un niveau de responsabilité et des marges de manoeuvre variables d'un pays à l'autre. Il est donc important de fixer dès le départ le cadre de compétences communes dans lequel va pouvoir évoluer le projet de coopération.

  - Il ne faut pas sous-estimer les problèmes de communication dus à la **langue ou la culture**. Même si le coût en est élevé, il ne faut pas hésiter à faire appel à des interprètes professionnels.

B/ Partenariat

- Le **rôle** de chacun des partenaires doit être précisément **déterminé**.

- Afin de clarifier la répartition des tâches, il est recommandé qu'un **accord de coopération** soit réalisé entre les partenaires: accord reprenant les objectifs du projet, le programme de travail et son échéancier, les modalités opératoires (organisation du réseau, organisation du projet) et les modalités financières (système de gestion financière mis en place). De plus, afin que les partenaires soient conscients de l'engagement pris par le chef de projet, cette dernière pourra donner copie de son engagement avec le bureau du programme de la préfecture à chacun de ses partenaires.

- **Tous les partenaires** doivent pouvoir bénéficier de l'action de coopération.

C/ Responsabilité des partenaires du FCR et expertises extérieures

- **La responsabilité du chef de projet est unique** ; il doit devenir un véritable gestionnaire de projet.

- Il est fondamental de constituer **une équipe de projet**, chaque partenaire peut proposer un responsable politique et un responsable technique de contact.

- **Chaque partenaire doit donc désigner un correspondant** dans ses services qui assurera la coordination des travaux et la diffusion de l'information. Il faut que cette personne soit disponible et facile à contacter**.**

- Le personnel impliqué dans le projet de coopération doit profiter de celui-ci pour améliorer ses méthodes de travail.

- Les partenaires du projet peuvent impliquer des « **partenaires techniques associés »** dans le travail de coopération. Il peut s'agir d'associations, de fondations ou autres organisations en relation directe avec la collectivité partenaire ou ayant une compétence spécifique nécessaire aux activités du projet. Ces partenaires peuvent participer pleinement au projet dans la mesure où les collectivités territoriales les mandatent expressément pour le faire.

- Les partenaires du projet peuvent faire appel à de **l'expertise extérieure** dans deux cas particuliers:

  - afin de faire bénéficier le projet de compétences spécifiques lors d'une rencontre de travail, un séminaire, une mission de diagnostic ou d'évaluation.
  - afin d'assister le chef de projet ou ses partenaires dans certaines tâches de coordination et d'animation du réseau (rôle de médiateur).

Toutefois, il est préférable:

- que les partenaires techniques associés prennent autant que possible en charge directement l'ensemble du travail qu'implique le projet de coopération.

Pour cette raison, la part du budget pouvant être consacrée aux experts et consultants extérieurs, comme les frais d'administration est limitée à 10% du budget total.

- que, dans la mesure du possible, cette expertise extérieure soit recherchée dans *les ZSP* auxquelles appartiennent les collectivités locales partenaires.

N.B. Lorsque la gestion du projet est déléguée à une entité juridiquement distincte du bénéficiaire ou qu'il est recouru à un consultant, les règles nationales en matière de passation des marchés publics doivent être appliquées.

D/ Communication et promotion

Il serait utile de prévoir une mise en relation des **nouveaux projets avec les projets "anciens"**, afin que les personnes impliquées dans de nouveaux projets puissent tirer profit de l'**expérience acquise** et, de ce fait, progresser plus rapidement. Cette mise en contact est notamment favorisée par la diffusion de l'annuaire des projets FCR et par la préfecture elle-même si elle met les projets en ligne sur son site.

Il est indispensable d'assurer une **bonne communication interne** afin de promouvoir les actions du projet auprès de ses membres (ceci peut passer par un bulletin de liaison). La préparation et la mise en application d'un plan de communication dont les outils devront respecter certaines conditions de publicité telle que la mention **« avec le soutien de la Délégation Générale à l'Outre-mer et/ou…»** *(en fonction du co-financement)* **et la Marianne**.

Dans le cadre du plan de communication, il est utile d'assurer la promotion des objectifs et activités du projet et résultats du projet :

- en **interne** pour chaque partenaire, afin que les **acteurs locaux** soient tenus au courant et impliqués dans l'activité internationale de leur institution;

- en **externe**, afin de faire connaître le projet auprès:

  - des **opérateurs locaux**, ainsi qu'auprès de la **population** (cette information sur les activités du projet doit permettre une meilleure implication des citoyens);

  - des **centres de recherche et d'information** afin d'assurer la diffusion des acquis et les résultats des activités du projet;

  - des **bailleurs de fonds** pour trouver des relais financiers pour les investissements prévus dans les projets. *A titre d'exemple, l'AFD pourrait à ce titre être d'avantage impliqué comme partenaire financier.*

E/ Evaluation et perspectives

A tout moment au cours de l'année, il doit être possible de mettre en parallèle les objectifs initiaux et les résultats acquis. Cette réflexion doit particulièrement avoir lieu à l'occasion de la préparation des notes de rapports intermédiaire et final d'activités, des réunions de bilan à mi-parcours et de bilan final.

- Tous les résultats devraient être analysés, y compris les résultats inattendus:

  - Evaluation et ajustement des approches et méthodologies par des personnes extérieures;

- Mise en confiance accrue des partenaires dans leurs contacts avec leur gouvernement national pour présenter et faire aboutir les demandes de financement sur des projets opérationnels;

- Elargissement de la coopération à d'autres domaines;

- Etablissement de liens économiques, voire commerciaux, générateurs de développement économique.

- Une **phase opérationnelle** suivant la phase expérimentale menée doit être envisagée dès que possible pour développer les projets en cours et resserrer les liens qui ont été noués.

- L'expérience montre que, le plus souvent, **les partenaires désirent prolonger leur coopération** après une première année d'expérimentation et de rodage de FCR. Pour cela, différentes solutions se présentent:

  - **Formuler une nouvelle demande dans le cadre du FCR** avec les mêmes partenaires ou avec une structure partenariale élargie/rétrécie. Un projet ne sera reconduit que dans la mesure où il montre une réelle volonté d'aller plus loin dans la coopération, et non de reproduire le même type d'activités.

  - S'appuyer sur les motivations et besoins exprimés par les représentants des territoires prioritaires et surtout par les élus pour **continuer l'action de coopération grâce à des financements propres**.

  - **Formuler une candidature dans le cadre d'autres programmes** ouverts partenaires, en fonction du domaine de coopération poursuivi.

  - **S'adresser aux gouvernements nationaux pour financer un projet opérationnel** pour lequel une étude de faisabilité aura été réalisée dans le cadre du projet.

  Quelle que soit la solution adoptée, les partenaires doivent se préparer dès le début à déployer l'énergie nécessaire pour **pérenniser l'action de coopération**.